
Apoyo a la toma de decisiones



EDITA:



DIRIGE:



PROMUEVE:



Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de la misma mediante el alquiler o los préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	3
0.1 Objetivos del presente manual	3
0.2 Definición	3
1. ANÁLISIS DE PROBLEMAS	4
2. TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES	6
2.1 Según el conocimiento del contexto	6
2.2 Según el aspecto al que se refieren	6
2.3 Según la previsión del problema	7
2.4 Según la anticipación a los cambios	7
3. ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES	8
4. PASOS A SEGUIR EN LA TOMA DE DECISIONES	10
5. REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES	12
6. EJEMPLO PRÁCTICO	13
5. OBSTÁCULOS MÁS FRECUENTES	17

0.1 Objetivos del presente manual

El objetivo principal de este manual es mostrar al lector la importancia de seguir un proceso sistemático en la toma de decisiones. Cualquier responsable de un negocio tiene que tomar decisiones a diario, lo que implica una gran responsabilidad, por lo que conviene que se haga de una manera adecuada.

Para tener una visión global de todo el proceso, se hará un análisis tanto de la metodología para la toma de decisiones como de la necesidad de analizar y prevenir los problemas del negocio.

0.2 Definición

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre dos o más alternativas disponibles, para resolver diferentes situaciones o problemas que se pueden presentar.

Para cualquier persona tener que tomar decisiones importantes puede suponerle cierto temor o incertidumbre por miedo a tomar la dirección incorrecta. Para hacerlo de una manera adecuada hay que ser conscientes de que **una buena decisión es un proceso que lleva tiempo** y, sobre todo, que requiere información.

Cualquier empresario debe enfrentarse en el día a día a multitud de problemas. Un problema es *“una situación real o anticipada en la vida, que requiere respuestas por parte del sujeto, pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos”*. Dado lo cotidiano de la situación, resulta básico conocer, comprender y analizar cada problema para poder darle solución.

Como ya se comentó anteriormente, el **análisis de problemas** y la **toma de decisiones** son dos de las tareas a las que tiene que hacer frente el empresario a diario. A pesar de esto, hay un gran desconocimiento en general de esta materia, y muchas veces se confía demasiado en la experiencia o en la intuición.

A partir de la definición y delimitación de los problemas, se puede reducir el riesgo de tomar decisiones equivocadas, por lo que es esencial tener un conocimiento más en profundidad de este proceso. Un problema puede entenderse como una desviación respecto a una situación deseada y que el empresario la valora como indeseable. La identificación de problemas requiere, por un lado, que se tenga conciencia de la situación deseada, y por otro, que se reconozca la desviación y haya intención de solucionarla.

En algunos casos el propietario del negocio puede enfrentarse a una situación complicada, formada por multitud de problemas lo que no permite hacer un análisis individualizado. En estas situaciones lo más fácil es establecer un sistema de prioridades según su importancia. Algunos criterios que se pueden seguir son los siguientes:

- **Urgencia:** se refiere a que en muchas ocasiones el tiempo del que dispone para arreglar la situación es mucho menor del requerido.
- **Gravedad** o importancia que tiene la desviación para el funcionamiento del negocio.
- La **tendencia** o propensión del problema a agravarse o reducirse en el tiempo.
- Los **medios disponibles** para resolver los problemas, la **eficacia** del empresario y la **información** de la que disponga.

De la misma manera que es vital identificar los problemas también lo es conocer de dónde provienen: sus causas.

Para la identificación de la causa de un problema es fundamental la especificación previa de la misma, es decir, conocerla adecuadamente. Este proceso exige la recopilación de toda la información relevante que delimite exactamente ese cambio específico y se puede hacer dando respuesta a las siguientes cuestiones:

- *¿Qué es la desviación?* Naturaleza de la propia desviación.
- *¿Dónde se produce?* Localización de la desviación en los objetos en los que se produce.
- *¿Cuándo se produce?* Momento en el que ocurre y en el que se observa.
- *¿Cuánto es la desviación?* Magnitud de la desviación y número de objetos en los que se produce.

Una vez se tenga toda esta información se podrá elaborar una lista de las posibles causas que están provocando los problemas para posteriormente definir las acciones correctoras que se llevarán a cabo con el objetivo de solucionar esa situación no deseada.

El registro de las causas y problemas permite obtener una visión global de cuáles son las incidencias más frecuentes, y en qué área de la empresa se producen, para de esta manera no volver a caer en los mismos errores. La situación ideal sería que el empresario mantuviese una actitud lo más proactiva posible, es decir, que tuviera la capacidad de anticiparse a los problemas. No se trata de que el propietario adivine los sucesos que van a ocurrir, sino que analizando toda la información de la que se dispone y con su experiencia, sea capaz de intuir las posibles dificultades que se le puedan presentar a corto plazo.

Por ejemplo, cualquier vendedor del textil sabe que dos veces al año hay un periodo de rebajas. Una actitud proactiva o una acción preventiva a llevar a cabo en este caso podría ser la de la contratación de personal auxiliar con el suficiente tiempo de antelación para que los nuevos trabajadores se familiaricen previamente con la tienda y puedan ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Podemos definir una **decisión** como: “*una elección consciente y racional orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas)*”. Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta múltiples aspectos.

2.1 Según el conocimiento del contexto

En este caso se pueden dar tres situaciones posibles:

1. **Certeza:** es aquella en la que puede obtener un resultado único y conocido. Se cuenta con información exacta, medible y confiable que nos permite conocer las relaciones causa-efecto.
2. **Riesgo:** en este caso cada alternativa tiene asociados múltiples resultados diferentes, de los que se conocen la probabilidad de ocurrencia. Una manera útil de reducir el riesgo es contar con la mayor cantidad posible.
3. **Incertidumbre:** no se dispone de información para estudiar el comportamiento del contexto, y las decisiones admiten más de un resultado. En este tipo de decisiones influirá el grado de optimismo del responsable, ya que no tiene ningún indicador.

2.2 Según el aspecto al que se refieren

1. **Estratégicas:** trata de responder a la pregunta: *¿Qué se va a hacer?* Son aquellas decisiones encaminadas a resolver cuestiones clave para el negocio. Definen la dirección que va a tomar la organización, por lo que serán decisiones a largo plazo y tomadas por los propietarios o responsables.

Por ejemplo, cuando una persona pone en marcha su negocio debe poner especial atención en las decisiones relativas a su público objetivo y en qué mercados va a vender sus productos o servicios.

2. **Tácticas:** son decisiones referidas al trabajo diario, encaminadas a resolver situaciones más habituales y que se dan en el corto plazo. Respondería a la pregunta: *¿Cómo se va a hacer?*

Por ejemplo, decisiones relativas al control de las existencias de una tienda detallista o del correcto comportamiento de los empleados con la clientela.

2.3 Según la previsión del problema

1. **Programables:** estas decisiones se derivan de situaciones rutinarias o repetitivas por lo que ya se tiene un procedimiento para manejarlas.

En el caso de un establecimiento de ropa en la que un cliente no está satisfecho con la compra es frecuente que el propietario tenga un procedimiento determinado para actuar: bien devolver el dinero al consumidor o bien ofrecerle la posibilidad de cambiarlo por otro producto.

2. **No programables:** estas resultan de situaciones novedosas y no estructurales. No existe un método previsto para solucionar el problema por varias razones: la situación no se dio antes, su naturaleza es compleja o porque su importancia merece un tratamiento aparte. Estas decisiones requieren creatividad y experiencia por parte de quien las toma.

Por ejemplo, el dueño de una pequeña tienda de alimentación que se tiene que enfrentar a la posibilidad de que construyan un centro comercial en las proximidades de su negocio. Podría resignarse a competir con él o bien intentar hacer presión a través de las asociaciones de comerciantes para evitar que su establecimiento se vea perjudicado.

2.4 Según la anticipación a los cambios

1. **Decisiones proactivas:** tendencia a delinear el futuro y a establecer una situación deseada. Se trata de anticiparse a los problemas que puedan surgir.
2. **Decisiones reactivas:** consiste en tomar decisiones para corregir un problema ya ocurrido.

Elementos de la Toma de Decisiones

El proceso de **toma de decisiones** está formado por los siguientes conceptos:

1. **El objetivo:** se refiere a la diferencia entre la situación actual y el estado que se desea. A su vez, los objetivos se podrían clasificar en **cuantitativos** (un incremento en las ventas o en el margen de beneficio) o **cualitativos** (mejora de la imagen comercial del negocio, aumento del área geográfica de influencia, etc).

Se debe alentar este punto, ya que en muchas ocasiones en un proceso de toma de decisiones no se tienen lo suficientemente claros cuáles son los objetivos a conseguir. Si los objetivos no se definen adecuadamente, será muy complicado llegar a una solución eficaz del problema.

2. **Las alternativas entre las que se opta:** evaluar y valorar las diferentes opciones que pueden llevar a la consecución de los objetivos. Siguiendo con el ejemplo anterior, la mejora de la imagen comercial de un establecimiento podría conseguirse incrementando el número de anuncios en los medios de comunicación, mejorando los elementos de promoción de la tienda, como el escaparate o el cartel de la entrada, o bien ofreciendo un trato más diferenciado y personalizado al cliente.

Hay que tener en cuenta dos cuestiones en este punto: primero, se debe tener la suficiente información de un problema para poder analizarlo, evaluarlo y posteriormente decidir entre las alternativas, ya que al escoger una alternativa se están descartando todas las demás, por lo que es necesario hacerlo de un manera adecuada.

3. **La situación del contexto:** en este punto se encuadrarían las variables no controlables por parte del propietario del negocio, pero que, no obstante, le van a afectar a la hora de tomar sus decisiones. Se incluyen tanto las que afectan directamente a la persona que toma las decisiones -por ejemplo, un ataque de la competencia- como las que le afectan en general, como podría ser la actual crisis económica.

4. **Las restricciones:** limitan las áreas de decisión posibles y el acto de decidir. Por un lado, pueden afectar al objeto de la decisión. Por ejemplo, la imposibilidad de vender una determinada cantidad de mercancía por que no se dispone de suficiente espacio en el almacén actualmente.

Por otro lado pueden existir limitaciones relativas al proceso de decisión. Por ejemplo, en el caso de establecerse un presupuesto de publicidad para una determinada campaña, la cantidad que dispondrá el empresario será limitada.

5. **Los resultados:** son las consecuencias de la elección de cada opción, y que dependen tanto de las propias alternativas como de los factores externos comentados anteriormente.

6. **La información:** generalmente llegar a una decisión eficaz que requiere disponer de una información válida de alta calidad. La accesibilidad de la información puede ser en muchos casos más importante que la propia calidad para determinar si se usa o no. En muchas ocasiones la información deseada y necesaria para la toma de decisiones no está al alcance del empresario.

Por ejemplo, si decide hacer un pequeño estudio de mercado para conocer las necesidades de sus clientes, tendrá dos alternativas: puede recoger él mismo esa información a través de la realización de encuestas a sus clientes (información primaria) o bien puede optar por pagar por algún estudio de mercado que ya tenga realizado alguna empresa especializada.

7. **El agente decisorio:** se refiere a la persona o conjunto de personas que seleccionan la opción entre varias alternativas de decisión. Hay varios factores que influyen de manera decisiva en la toma de decisiones por parte del agente:
- En primer lugar su propia **personalidad e inteligencia**, que condicionarán la capacidad de encontrar soluciones eficaces.
 - En segundo lugar, la **inteligencia emocional** o la manera en que el decisor controla sus sentimientos y entiende a las otras personas.
 - Por último, sus **valores** también condicionarán la decisión final. Un profesional orientado a la búsqueda continua de la mejora buscará siempre la solución que pueda dar un mayor valor a su negocio.
8. **Crisis y conflicto:** el empresario puede disponer de muchas y muy diferentes alternativas de decisión. Esto puede provocar que se encuentre bajo una gran presión a la hora de decidir entre una opción u otra, y se deje llevar más por criterios emocionales que por los racionales. Es necesario recordar que sólo cuando el individuo se guía por el comportamiento racional es capaz de priorizar sus objetivos, dando mayor importancia a los asuntos que realmente la tienen.
9. **El momento adecuado:** como se comentará posteriormente, al ser humano, por naturaleza, no le gustan los cambios, por lo que tenderá a retardar el momento en que se debe tomar la decisión.

A la hora de realizar un análisis es importante tener en cuenta estos factores ya que nos darán una idea importante de la intensidad de la competencia a la que nos vamos a enfrentar.

4

Pasos a Seguir en la Toma de Decisiones

A continuación se ofrece un esquema del proceso de la toma de decisiones:

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Establecimiento de objetivos
3. Búsqueda de alternativas
4. Desarrollo de las alternativas
5. Evaluación de las alternativas
6. Elección de la mejor alternativa
7. Implementación
8. Seguimiento y control

PASO 1.- Identificación y diagnóstico del problema

Consiste en identificar la brecha entre las condiciones deseadas y las reales. El empresario tiene que diagnosticar tanto los **problemas reales** como los **problemas potenciales** que se puedan producir en un futuro.

PASO 2.- Establecimiento de objetivos

Partiendo de la situación inicial, identificar el **resultado** que se quiere conseguir, así como los medios necesarios para conseguirlos diferenciando entre lo que se considera obligatorio y lo que se considera deseado. En esta fase también se deben identificar los **criterios de decisión**, que son aquellos aspectos relevantes a la hora de decantarse por una alternativa u otra. El empresario deberá asignar un valor relativo a cada criterio según la importancia que él le conceda a cada uno.

Por ejemplo, si se está pensando en el traslado a un nuevo local, el empresario podría tener en cuenta criterios como la localización de las nuevas instalaciones, funcionalidad, coste, elegir entre compra o alquiler, etc. Según los objetivos que se pretendan conseguir, el profesional deberá valorar cada uno de estos aspectos.

Este paso es fundamental ya que una mala definición de los problemas puede llevar a decisiones erróneas, y a tener que comenzar de nuevo.

PASO 3.- Búsqueda de soluciones alternativas

Este paso implica buscar información adicional de otras fuentes, como puede ser consejos de expertos, o a través de la investigación de su propio mercado o clientela. Este paso también

supone un ejercicio de creatividad por parte del empresario, ya que aunque no es posible obtener todas las posibles soluciones a un problema determinado, con cuantas más alternativas se cuente más fácil será llegar a una solución idónea.

Por ejemplo, si el titular del negocio pretende adquirir una máquina de última tecnología con un precio muy elevado, puede recoger información técnica bien de sus proveedores, o bien de alguno de sus competidores que ya la comprara con anterioridad.

PASO 4.- Desarrollo de todas las alternativas

Especificar las alternativas de las que dispone el empresario para conseguir su objetivo. Se debe tener en cuenta, a la hora de hacer estas especificaciones, que se cuenta con los recursos necesarios tanto materiales como inmateriales.

PASO 5.- Evaluación de las alternativas

Consiste en examinar los pros y contras de todas las alternativas anteriormente consideradas. Posteriormente deberán compararse las alternativas entre sí, determinando el coste relativo de cada una de ellas y, por último, ordenarlas según su importancia.

PASO 6.- Elección de la mejor alternativa

Después de tener evaluadas todas las opciones, se escogerá la que se considere como la mejor. Según la dirección que se quiera tomar, se puede hablar de: **maximización**, o la toma de la mejor decisión posible, **satisfacción**, que implica la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable, y **optimización**, la que busca un equilibrio entre todas las posibles metas.

PASO 7.- Implementación de la decisión

En esta fase se trata de tomar efectivamente la decisión, es decir, poner en la práctica todo lo desarrollado anteriormente, ya que mientras no se aplique esto no existirá ninguna decisión real.

Por otra parte, y uniéndose con la fase siguiente, en este momento se debe empezar a identificar las posibles desviaciones que puedan existir entre la situación prevista y la que efectivamente se está produciendo.

PASO 8.- Seguimiento y control

Después de la toma de la decisión es importante conocer si se está obteniendo el resultado esperado, analizar si lo que se consiguió finalmente era lo que se estaba buscando cuando surgió el problema. En caso contrario, se deberían identificar las causas que motivaron esa desviación, y tratar de corregirlas para intentar que no vuelvan a aparecer en el futuro.

Reflexiones sobre la Toma de Decisiones

Se resaltó anteriormente la vital importancia del proceso de la toma de decisiones en todas sus etapas, tanto en el principio identificando las necesidades, como en el final, con la evaluación y selección de alternativas.

Es muy recomendable seguir todos los pasos del proceso, y en caso de que exista algún problema, volver atrás para identificar nuevamente el problema y redefinir los objetivos que hay que conseguir. Intentar solucionar un problema que en realidad no lo es supone una pérdida de tiempo muy grave.

Un problema que suele darse con regularidad es la **confusión entre lo que es obligatorio y lo que es deseado**. Si se pretende elaborar una lista con objetivos obligatorios, posiblemente se encuentre un número reducido que parecerá claro, pero a partir de ese momento empezarán las dudas, y por lo tanto, las malas definiciones.

Una buena técnica para evitar estos contratiempos es enumerar todas las alternativas de las que se dispone, sin importar si se consideran obligatorias o deseadas, pero que se sabe que son una oportunidad de mejora.

El propietario de un negocio viene detectando en los últimos meses una mayor afluencia de clientela y, en muchas ocasiones, no le puede ofrecer el trato personalizado que había deseado. Ya que el empresario necesita tener la tienda abierta todos los días de entre semana más el sábado por la mañana, está considerando la posibilidad de contratar un ayudante para poder tener abierto las mismas horas, y de este modo llevar un ritmo de trabajo más llevadero.

A la hora de contratar un nuevo trabajador se le presentan varias alternativas:

- Colocar un anuncio en prensa
- Poner un cartel en el escaparate de la tienda
- Recomendación de algún conocido
- Empresas de trabajo temporal
- Agencias de empleo

En el ámbito de la pequeña empresa lo más habitual es recurrir a los anuncios en prensa o bien a las recomendaciones, ya que son una alternativa muy económica y se obtienen referencias de primera mano del candidato. Las empresas de trabajo temporal seguro podrían encontrar al candidato ideal para el empresario, pero este proceso puede resultar muy caro.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, y considerando el coste de cada una de las alternativas, el empresario se decide por solicitar referencias entre sus conocidos y también por poner un cartel en su tienda.

Con el objetivo de mantener su buena imagen comercial entre los clientes, el propietario del negocio piensa en contratar un empleado con experiencia en la atención al cliente. Los aspectos a valorar podrían ser los siguientes:

- Titulación del candidato
- Experiencia comercial previa
- Edad
- Presencia física
- Habilidades comunicativas
- Orientación al cliente
- Manejo de herramientas informáticas
- Idiomas hablados

Teniendo en cuenta que para el empresario la atención personalizada al cliente resulta esencial, considera como aspectos más importantes y obligatorios: la experiencia comercial

previa, la orientación al cliente y las habilidades comunicativas. Por lo tanto, la ponderación de las características quedaría de la siguiente manera:

CARÁCTERÍSTICAS	PONDERACIÓN
Titulación del candidato	8%
Experiencia comercial previa	22%
Edad	5%
Presencia física	6%
Habilidades comunicativas	15%
Orientación al cliente	18%
Manejo de herramientas informáticas	12%
Idiomas hablados	14%
TOTAL	100%

Como se puede observar en el cuadro, otras dos características que el empresario valoraría de manera muy positiva en un futuro candidato serían el manejo de herramientas informáticas y el dominio de idiomas, aunque no los considera esenciales para elegir al futuro empleado.

El propietario del negocio hace una primera criba de los currículos, y se decanta por elegir entre estos tres aspirantes:

CARÁCTERÍSTICAS	ASPIRANTE A	ASPIRANTE B	ASPIRANTE C
Titulación del candidato	7	5	4
Experiencia comercial previa	3	9	8
Edad	7	5	6
Presencia física	8	5	6
Habilidades comunicativas	5	8	7
Orientación al cliente	5	8	9

Manejo de herramientas informáticas	6	6	8
Idiomas hablados	6	6	8
TOTAL	100%		

Por último, una vez que se tengan las ponderaciones y las puntuaciones de cada aspirante, se podrá obtener el resultado para cada uno.

CARÁCTERÍSTICAS	ASPIRANTE A	ASPIRANTE B	ASPIRANTE C
Titulación del candidato	0,56	0,40	0,32
Experiencia comercial previa	0,66	1,98	1,76
Edad	0,35	0,25	0,30
Presencia física	0,48	0,30	0,36
Habilidades comunicativas	1,20	1,20	1,05
Orientación al cliente	0,90	1,44	1,26
Manejo de herramientas informáticas	0,60	0,96	1,08
Idiomas hablados	0,84	0,84	1,12
TOTAL	5,59	7,37	7,25

Según este método, el empresario se decantaría por el aspirante B, ya que consiguió un 8 o más en las tres características que se consideraban obligatorias y, además, dominaba las herramientas informáticas. En segunda posición, a poca distancia del primero, quedaría el aspirante C, que a pesar de tener una mejor valoración en el manejo de herramientas informáticas y en el dominio de idiomas, tenía menos experiencia comercial que el elegido, lo que fue determinante en la decisión final.

Por último estaría el aspirante A, que tenía una muy buena presencia y se desenvolvía bien en la comunicación interpersonal; sin embargo, apenas tenía experiencia en el ámbito comercial, que era una característica obligatoria, y además, la mejor valorada por el empresario.

Una vez elegido el trabajador, el empresario deberá ayudarlo en la incorporación a su puesto de trabajo, explicándole las particularidades de la tienda, de los clientes y del sector en general si este lo desconoce.

Finalmente, el propietario tendrá que comprobar si esta nueva contratación sirvió para alcanzar los objetivos que se formularon al comienzo de todo el proceso. Por ejemplo, si se están manteniendo los niveles de ventas y la satisfacción del cliente con respecto a la situación anterior.

Para concluir, decir que la toma de decisiones es un proceso que, a pesar de parecer sencillo, no lo resulta tanto cuando se debe escoger una opción entre numerosas alternativas. La dificultad reside en que en muchas ocasiones es necesario **renunciar** a algo bueno, aunque sea con el objetivo de mejorar, y esto no siempre es fácil.

Otro elemento importante es el sujeto que toma la decisión, ya que esta va a estar influenciada decisivamente por sus **predisposiciones** y gustos personales. En este caso, sería importante consultar otras opiniones y valorar argumentos contrarios, ya que en muchas ocasiones el empresario puede creer que la única opinión válida es la suya, y no suele haber una única solución para un problema determinado.

A esto hay que añadirle que nunca se cuenta con toda la **información** que sería deseable para la toma de una decisión.

En la misma línea de lo anterior, se encuentra la circunstancia de que todo ser humano siente **desconfianza** los por los cambios y, por lo tanto, provocará un rechazo al inicio del proceso dificultando su desarrollo.

Por último, cabe mencionar otros dos factores importantes como son: la **escasez de recursos**, que provoca que a veces no se pueda implementar la mejor solución posible, y el **exceso de confianza** por parte del decisor.